



**VALORES HUMANOS COMO CAMINHO PARA O MELHOR DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES: Uma proposta de investigação para as empresas do comércio na Zona Sul do Rio de Janeiro.**

***HUMAN VALUES AND BETTER DEVELOPMENT TO ORGANIZATIONS: An approach to Rio de Janeiro South Zone's companies***

BRANDÃO, Marcelle<sup>1</sup>  
FALCÃO, Monique<sup>2</sup>  
PADILHA, Tarcísio<sup>3</sup>

**Resumo:** Este trabalho tem como objetivo apresentar uma proposta teórico-metodológica de investigação empírica sobre o desempenho das Organizações e seus Valores Organizacionais compartilhados. O recorte empírico que embasará a proposta de investigação será a análise das empresas do comércio em bairros da Zona Sul do Rio de Janeiro, cujo detalhamento será objeto de outro trabalho científico. Para o objetivo deste artigo, são apresentadas primeiramente as metodologias para análise quanti e quali do campo a ser explorado e em seguida o aporte teórico e histórico que permitirá, ao final do trabalho, propor, enfim, o estudo das metodologias à luz do aporte teórico-metodológico eleito.

**Palavras-Chave:** Valores Humanos, Valores Organizacionais, Gestão

**Abstract:** This job intent to present a theoretical and methodological proposal of empirical research on the performance of organizations and their shared Organizational Values. The empirical object that form the basis of the proposed research is the analysis of the companies trade in neighborhoods of the South Zone of Rio de Janeiro, details of which will be subject to other scientific work. For the purpose of this article, are first presented methodologies for quantitative analysis and qualitative field to be explored and then the theoretical and historical contribution that will at the end of the work, proposed, finally, the study of methods illuminated of the theoretical-methodological elected.

**Keywords:** Valores Humanos, Valores Organizacionais, Gestão

## **1. INTRODUÇÃO**

As relações pessoais no século XXI caracterizam-se, sócio e economicamente, a partir da dicotomia individualização e coletivização, conceitos operacionais que a sociologia moderna trabalhou a partir de descrição pretensamente não valorativa das relações entre

---

1 Administração; USU; Direito, Ética e Cidadania; marcelle.brandao@usu.edu.br

2 Direito; USU / UERJ; Direito, Políticas Públicas, Filosofia e Sociologia; mqfalcao@gmail.com

3 Engenharia; USU; Planejamento e Gestão; tarcisio.padilha@usu.edu.br

pessoas e entre pessoas e instituições.

Os valores ocidentais, uma vez estruturados a partir do raciocínio moral-cristão de altruísmo<sup>4</sup> e desenvolvimento do coletivo são ressignificados no séc. XX para serem estruturados enquanto orientações de construção da identidade do indivíduo independentemente do coletivo mais estrito (família e amigos) que o cerca: o indivíduo passa a ser construído também a partir do imaginário sócio-econômico da globalização. (BOURDIEU, 2001)

A individualização das relações de consumo assume característica egoística com o fenômeno da globalização. Os produtos a serem vendidos e consumidos tornam-se representações<sup>5</sup> a serem assumidas pelos indivíduos. Os indivíduos se apresentam mais como reflexo do que é proposto pelas indústrias do que a partir de suas convicções íntimas. Se os indivíduos não são propriamente vítimas ou alienados no sentido marxiano do termo, é inevitável reconhecer que os indivíduos recebem influência direta dos conceitos e concepções desenvolvidos por empresas, modificando o *modus vivendi* na sociedade globalizada.

Os valores ocidentais ganharam contornos coletivistas diferentes com a pós-modernidade: do altruísmo para fins de desenvolvimento do grupo e do fortalecimento do indivíduo através de sua contribuição para o crescimento do grupo, verificamos um altruísmo mais egoísta, qual seja, o grupo se desenvolve a partir do crescimento interno do indivíduo. O que significa dizer que são as aspirações internas do indivíduo que primeiramente se desenvolvem, segundo suas próprias convicções para, somente quando externalizadas no exercício de competências sociais, ajudar o grupo.

Esse raciocínio nos permite pensar que o consumo torna certo grupo coeso a partir da conquista individual de cada membro deste grupo. O pertencimento do membro ao grupo se manifesta por afinidades - e seriam estas afinidades que gerariam a coesão do grupo. Este fenômeno não descaracteriza a compreensão teórico-metodológica do grupo enquanto coletivo com objetivos em comum, mas é capaz de mostrar que do século XX em diante os objetivos comuns tornam-se prioridade a partir da comunhão de individualidades, e que, não necessária e exclusivamente, as individualidades são construídas a partir do coletivo posto e imposto aprioristicamente.

As experiências individuais e coletivas, nas relações sociais amplas e estritas – das quais as organizações são um exemplo –, estruturam-se a partir destas variáveis. Essas

---

4 Altruísmo aqui é retratado como colocar-se a serviço de outrem, diferentemente do egoísmo que é retratado como satisfazer primeiramente suas próprias necessidades independentemente das consequências para o coletivo e seus demais membros.

5 As representações sociais estão explicadas no capítulo a seguir.

variáveis influenciam o indivíduo no século XXI para ressignificá-lo à luz das representações abstratas que o consumo impõe, muitas vezes desconsiderando necessidades íntimas psicológicas que trazem ao indivíduo a sensação de completude moral dentro do grupo mais estrito do qual ele faz parte (BAUMAN, 2001). As restrições a que os indivíduos se submetem deixam de ser aquelas coletivas que o coletivo lhes impusera no modelo ocidental-cristão, e passam a ser definidas pelos desejos e impulsos econômicos da globalização. (NOZICK, 1974; BAUMAN, 2001).

As organizações são o espaço social em que verificamos melhor essas relações por representarem justamente o espaço onde se conjugam as variáveis determinantes da economia moderna e pós-moderna: consumo, produção, gestão e valores (NOZICK, 1974). Os consumidores e fornecedores, enquanto indivíduos peças-chave para o desenvolvimento da economia brasileira, reafirmam seu papel na medida em que determinam suas individualidades mediante influência dos valores do meio em que se situam. E são justamente essas individualidades construídas com valores pós-modernamente egoísticos que se somam num coletivo capaz de movimentar a economia. Esta relação dialética, justamente por não permitir listar causas ou efeitos fenomênicos aprioristicamente, nos permite investigar, metodologicamente, a influência que os valores postos e impostos sobre os indivíduos consumidores e fornecedores<sup>6</sup> e, especificamente, como esses valores se externalizam e influenciam os indivíduos.

Este trabalho pretende apresentar a importância da relação entre pesquisa quantitativa e qualitativa na área de gestão baseada em valores para fins de desenvolvimento das empresas, avaliando a influência desses valores tanto nas relações pessoais como nos grupos de indivíduos que interagem e integram este campo eleito em empresas de comércio e comércio com serviços situadas nos bairros de Laranjeiras e Botafogo, zona sul da cidade do Rio de Janeiro.

A matriz teórica é proposta como fundamento histórico e teórico para pensar critérios metodológicos capazes de analisar o campo empírico à luz das hipóteses e questionamentos desenvolvidos para pensar os valores humanos e os valores organizacionais dentro das culturas das organizações, bem como a contribuição do entendimento dessas questões para os indivíduos e efetividade das organizações empresariais.

Sucinta, citando apenas referências estritamente pertinentes para mostrar a importância do tema e justificar o trabalho. Ao final da introdução, os objetivos do estudo devem ser

---

<sup>6</sup> A metodologia de investigação abaixo demonstrada é a etnometodologia, pensada no âmbito das representações sociais.

claramente descritos.

## **2. DA IMPORTÂNCIA DA CONJUGAÇÃO DA TEORIA QUANTI (SURVEY) E QUALI (REPRESENTAÇÕES SOCIAIS E ETNOMETODOLOGIA) NA ESTRUTURAÇÃO DE UMA METODOLOGIA MULTIMÉTODOS E MULTINÍVEIS.**

A metodologia conta com duas etapas, sendo a primeira quantitativa e a segunda qualitativa. A estrutura de análise proposta consiste no diálogo entre duas etapas metodológicas principais: uma teórico-metodológica, onde serão descritos, estudados e criticados autores e teorias capazes de explicar e estudar as hipóteses estabelecidas, e uma empírica, onde o campo será apresentado. O diálogo consistirá na análise teórico-metodológica do campo apresentado, a fim de solucionar os questionamentos e confirmar ou rejeitar as hipóteses aventadas.

Para a primeira etapa, a análise teórica do campo empírico será fundamentada e instrumentalizada utilizando a concepção de multimétodos (BREWER e HUNTER, 2006) e multiníveis . (KLEIN e KOZLOWSKI, 2000).

Para o estudo das organizações, esta é uma abordagem mais efetiva, uma vez que permite a utilização de vários métodos de análises que poderão ser coletados e aplicados em uma amplitude de distintos níveis dentro das organizações, delimitando o campo de forma clara e não permitindo a sobreposição ou interferência dos resultados coletados. (JACOMETTI e ANDRADE, 2011)

Esta abordagem diversificada aumenta a robustez do estudo e o caráter científico das análises, possibilitando o desenvolvimento da pesquisa de forma consistente. Ao utilizar a abordagem multimétodos, pretende-se combinar técnicas qualitativas e quantitativas para enriquecer a análise em formato de triângulo. (BREWER e HUNTER, 2006).

Inicialmente, pretende-se realizar uma pesquisa exploratória e bibliográfica para a delimitação e caracterização inicial do problema de pesquisa. A familiarização com o fenômeno em questão é fundamental para uma investigação com maior compreensão e precisão. Considerando os aspectos teóricos, faz-se necessário esclarecer, com mais profundidade, o estado da arte de estudos sobre valores e virtudes humanas, valores organizacionais e modelos de gestão baseada em valores.

Em termos empíricos, cumpre delimitar o universo da pesquisa. Propõe-se pesquisa bibliográfica e documental que permita estimar o número de empresas<sup>7</sup> situadas na Zona Sul

---

<sup>7</sup> Ao falarmos empresa, neste artigo, estamos considerando as organizações privadas. Deixando de fora as organizações públicas ou sem fins lucrativos. E ainda, dentro do ambiente empresarial existem distintas realidades. Começaremos separando as empresas de serviço, indústria e comércio. E neste primeiro artigo, nosso

do Rio de Janeiro, especialmente localizadas nos bairros de Botafogo e Laranjeiras, na área geográfica em que se situa a Universidade Santa Úrsula, Instituição que apoiará e financiará o projeto de pesquisa multidisciplinar constituído pelo Núcleo de Gestão baseada em Valores composto pelos cursos de Administração e Direito.

Como objeto de estudo, propomos (em função do número expressivo e relevância para a comunidade local dentro dos bairros especificados) o levantamento das empresas de comércio e comércio com serviços de pequeno e médio porte (até 100 funcionários). Neste sentido, estão englobados no universo de pesquisa: restaurantes, padarias, farmácias, salão de cabeleireiro, bares, entre outros negócios que representam o comércio de bairro. A partir do universo de pesquisa, será realizado o cálculo amostral probabilístico para a definição aleatória do número de empresas que serão contactadas para a coleta de dados. Com cálculos estatísticos, preservar-se-á, em no máximo 5%, a margem de erro.<sup>8</sup>

Para o levantamento quantitativo propomos a utilização do método *survey*, que pode ser descrito como a obtenção de dados ou informações sobre características ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas indicado como representante de uma população alvo por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário. (FREITAS E MOSCAROLA *et al*, 1999).

Neste método, não é possível controlar as variáveis independentes e dependentes, o que é positivo, uma vez que o que se busca é identificar quais as situações, eventos, atitudes ou opiniões manifestos na população pesquisada. Nesta etapa da pesquisa a unidade de análise é a organização. Neste caso, faz-se necessário avaliar se o respondente tem propriedade para representar de forma legítima os interesses da organização.

Propõe-se que o procedimento de coleta seja realizado com abordagem telefônica e posteriormente enviado o formulário online, com o auxílio de um software Survey Monkey<sup>9</sup>, para levantamento de dados primários.

Até este momento da pesquisa, pretende-se ter um diagnóstico básico do desempenho e evolução da empresa para, a partir de um sistema de valores que será definido na fase exploratória, desenvolver filtros que nos permitam chegar a um grupo de empresas com valores organizacionais evidenciados e percebidos na fase anterior.

Aqui a pesquisa entra em sua terceira etapa, onde se pretende por meio de entrevistas estruturadas realizar uma análise qualitativa da percepção dos líderes das empresas. A meto-

---

universo será estruturado a partir das empresas de serviço e também comércio com serviços.

8 SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. Cálculo amostral: calculadora on-line. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: [10/03/15].

9 <https://pt.surveymonkey.com/>

dologia para a análise da pesquisa qualitativa será a etnometodologia de Garfinkel (1992) e a Teoria das Representações Sociais de Moscovici (1989), cujas técnicas e etapas de análise encontram-se abaixo descritas. Ambas as teorias metodológicas permitem a análise da influência das partes no todo e vice-versa, numa relação dialética que permite reconhecer especificidades dos integrantes do grupo enquanto indivíduos atores e sujeitos, afastando-se a homogeneização e a uniformização da produção científica como método teórico clássico de investigação e de produção de resultados naturalísticos e universalizantes. Esta metodologia tem o condão de evidenciar a existência de aspectos individuais dos efeitos dos valores sobre os integrantes da organização.

Na Teoria das Representações Sociais, Jodelet e Moscovici apresentam-se como autores de psicologia social que desenvolveram métodos de investigação empírica de fenômenos psicológicos da vida social e cultural, vinculando-se à antropologia e à sociologia. O objetivo da metodologia desenvolvida é identificar as representações e trabalhar sobre o que e como elas se apresentam: saberes populares, senso comum e ideologias circunscritas a certo campo social.

O indivíduo sofre a pressão das representações dominantes na sociedade e é nesse meio que pensa ou exprime seus sentimentos. Essas representações diferem de acordo com a sociedade em que nascem e são moldadas. Portanto, cada tipo de mentalidade é distinto e corresponde a um tipo de sociedade, às instituições e às práticas que lhe são próprias.<sup>10</sup>

Há a atribuição de caráter dinâmico à relação indivíduo-ambiente, com base na comunicação, na interação, ou ainda na construção consensual (JODELET, 1989: 64), que permite aos indivíduos convergirem. Reconhece-se que algo individual pode se tornar social e vice-versa: as integrações indivíduo-ambiente, isto é, as representações, são, portanto, simultaneamente construídas e adquiridas (MOSCOVICI, 1989: 84). Desta compreensão evoluem outras seguintes, como a de que a sociedade se representa a si mesma naquilo que tem de distinto, de próprio, com base em simbolismos que lhe são próprios (MOSCOVICI, 1989: 84).<sup>11</sup>

---

10 MOSCOVICI, Serge. Des représentations collectives aux représentations sociales: éléments pour une histoire. In: JODELET, Denise Les Représentations Sociales (dir), P. 84

11 JODELET, Denise. Représentations Sociales: un domaine en expansion. In: JODELET, Denise Les Représentations Sociales (dir). Pág. 47 a 78. Paris, Presses Universitaires de France, p. 64. As principais características de seu estudo podem ser assim enumeradas: i) A representação social é sempre a representação de algum objeto e de alguém, cujas características nele mesmo se manifestam. ii) A representação social tem relação de simbolização (substituição) e de interpretação (atribuição de significados sociais e culturais do sujeito) com seu objeto. iii) Forma de saber, forma de conhecimento: a representação é apresentada como modelização do objeto diretamente legível em diversos suportes linguísticos, comportamentais ou materiais. iv) Esse saber prático é assim caracterizado por se referir à experiência a partir do qual ele é produzido. Partindo-se dessas características, Jodelet afirma que o estudo das representações sociais permite responder as seguintes perguntas sobre os sujeitos sociais e as relações sociais a que pertencem: quem sabe e de onde sabe? O que e

Garfinkel construiu um modelo de pesquisa empírica referido ao mundo concreto da vida cotidiana de seus agentes. Em contextos sociais tão distintos quanto diversos, a compreensão das ações sociais torna-se dependente da análise do raciocínio prático desenvolvido pelos agentes e dos procedimentos por eles utilizados para alcançar seus fins e atribuir sentido às suas práticas sociais (GARFINKEL, 1992).

Como afirma Garfinkel (1970 : 339), “entendemos que a pessoa, ao falar uma linguagem natural, está comprometida de alguma maneira com a produção e apresentação objetivas do conhecimento de senso comum quanto a seus assuntos cotidianos enquanto fenômenos observáveis e relatáveis”. E os fatos sociais são realizações das pessoas, ou membros. A noção de “realização dos membros” adotada pela etnometodologia supõe a produção de práticas contínuas pelos agentes sociais. Consequentemente, a realidade social, associada à ideia de ordem, estabilidade e equilíbrio, não é vista nem como “dado” nem como “coisa”, e sim como processo, permanente e contínuo.

Partindo do princípio segundo o qual a etnometodologia está interessada em descobrir os procedimentos que os membros utilizam para chegar ao conhecimento do senso comum no curso de suas interações e assim organizar sua vida social cotidiana, comum, a realização de conversas e de entrevistas constituem igualmente técnicas de coleta de material no âmbito dos trabalhos etnometodológicos. Se o modo como os membros de um grupo social utilizam os discursos e as expressões da vida cotidiana permite determinar a posição de suas experiências e de suas atividades (CICOUREL, 1977 : 60), ele também permite definir o fundamento do raciocínio sociológico prático.

A etnometodologia associada às representações sociais permitirá ao pesquisador explorar as falas e comportamentos dos atores – líderes das organizações –, a fim de investigar a aplicação e eficiência dos valores na construção e desenvolvimento daquela organização e na construção das relações interpessoais e dos indivíduos para com a organização em si.

Baseado na metodologia multinível e multimétodos, será possível analisar o resultado coletado na etapa qualitativa, relacionando-o aos dados coletados nas etapas anteriores, o que dará aos pesquisadores maiores condições de avaliar a confirmação ou negação das hipóteses apresentadas nas considerações finais deste artigo.

### **3. DA IMPORTÂNCIA DO ESTUDO DOS VALORES HUMANOS, RESSIGNIFICADOS NO SÉCULO XXI, DENTRO DO CONTEXTO DAS**

---

como sabe? Sobre o que e com que efeitos? (JODELET, 1989: 64)

## **EMPRESAS.**

As etapas metodológicas acima apresentadas fundamentam-se no contexto histórico-econômico da crise da modernidade ou pós-modernidade, em que se pensam relações sociais no século XXI, caracterizando-se, social e economicamente, a partir da dicotomia individualização e coletivização das relações econômicas e sociais, conceitos operacionais estes que a sociologia ocidental moderna trabalhou a partir de descrição pretensamente não valorativa das relações entre pessoas e entre pessoas e instituições.

O indivíduo e o coletivo se apresentam como simultaneamente excludentes e integradores da pessoa enquanto consumidor e fornecedor na ordem capitalista do século XXI (BAUMANN, 2000; GIDDENS, 1999). O indivíduo reconhece-se a si mesmo na medida em que se integra social e economicamente. E esta integração do indivíduo - tanto a partir da categoria consumidor como a partir da categoria fornecedor - fundamenta a identidade do indivíduo tal como se reconhece na sociedade e, portanto, a si mesmo.

A transição das concepções de individualização no contexto sócio-econômico se apresentam entre os séculos XIX e XXI na mesma medida em que o fenômeno sócio-econômico da globalização assume caráter transnacional e influencia decisões pessoais dos indivíduos (SANTOS, Boaventura, ano?). Nesse contexto, o apelo maciço ao consumo de produtos industrializados no ocidente resignifica a busca por identidade que assume contexto abstratamente coletivizado. O campo no qual o indivíduo (BOURDIEU, 2001) está inserido se define não mais apenas pelos objetivos específicos do grupo e contexto político que compõe o campo, mas também e principalmente pelos objetivos mais amplos impostos pelas necessidades abstratas do consumo (BAUMAN, 2000). O consumo, nesse sentido, interfere no campo para definir seus objetivos específicos à luz das necessidades abstratamente impostas pela globalização.

No entanto, focando mais no grupo organização, aqui denominado empresa, outras forças de relação também influenciam no campo. São os chamados Valores Humanos. Os valores estão no centro da cultura organizacional e funcionam como a base para a criação da personalidade da empresa. A cultura incorpora os valores que são úteis para a sobrevivência do grupo, tornando-os desejáveis.

Cultura organizacional foi definida por Ed. Schein como:

Um conjunto de pressupostos fundamentais inventados, descobertos ou desenvolvidos por determinado grupo ao aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, que tenha funcionado suficientemente bem para ser considerado válido e, portanto, deve ser repassado a novos membros do grupo como a forma



correta de perceber, pensar e sentir esses problemas. (Schein, 2010, p. 9).

Segundo Tamayo (1998), a atribuição de força que uma organização concede a determinados valores pode influenciar no comprometimento de seus colaboradores. A convergência de valores entre funcionário e empresa é de suma importância, pois influenciará diretamente no cumprimento da missão e visão organizacional. Nesse ponto tão crucial, é essencial para a organização compartilhar claramente com os seus colaboradores as estratégias adotadas, a fim de evitar a existência de valores distintos e conseguir o máximo de comprometimento de seus membros.

Falando dos Valores humanos e como eles influenciam nosso comportamento, Schwartz (1992) definiu-os como guias para a seleção e avaliação de ações, situações e pessoas. É a partir dos valores que são criados padrões ou normas de conduta. Sendo assim, ao longo da vida de um indivíduo, os valores de seu meio são incorporados de forma a delimitar o seu próprio comportamento.

Identificar como os Valores humanos influenciam o comportamento das pessoas é uma questão para a qual não há uma única via nas ciências sociais. Golveia et al (2010), ao apresentar a teoria funcionalista dos Valores, afirma quatro suposições teóricas principais para a sua construção:

- 1 – Os Valores são de natureza humana. Natureza benevolente ou positiva dos seres humanos. Apenas valores positivos são considerados.
- 2 – Os Valores como princípios-guia individuais. Os valores como padrões gerais de orientação para os comportamentos dos indivíduos. Não são específicos de uma determinada situação, como acontece com as atitudes.
- 3 – A base motivacional. Valores como representações cognitivas das necessidades humanas. Considera que os valores não são representações cognitivas apenas de necessidades individuais, mas também de demandas institucionais e sociais. Tais demandas podem ser entendidas como pré-condições para a realização das necessidades individuais. (Maslow, *motivation and personality*)
- 4 – Os Valores possuem caráter Terminal. Ou seja, os valores da Teoria Funcionalista são apenas substantivos. Não é a qualidade de quem o aplica, mas o valor em si.

Em consonância com essas quatro suposições teóricas, a teoria funcionalista dos valores admite a seguinte definição para os valores humanos: (a) são conceitos ou categorias; (b) sobre estados desejáveis de existência; (c) transcendem situações específicas; (d) assumem diferentes graus de importância; (e) guiam a seleção ou avaliação de comportamentos e eventos; e (f) representam cognitivamente as necessidades humanas. (GOLVEIA et al, 2010).

Na Teoria Funcionalista de Golveia *et all*, os Valores são observados como representações cognitivas das necessidades humanas, considerando como base a Teoria das Necessidades de Maslow.

Os valores, enquanto critérios de orientação do indivíduo no seio da coletividade em que habita, se recontextualizam para adaptar a representação que os indivíduos possuem acerca de suas condutas e identidades ao “novo” contexto sócio-político que se apresenta no século XIX. Nesse sentido, o “valor”, ontologicamente considerado enquanto critério para escolha de comportamento e decisão a ser tomada, é estudado segundo o objeto empírico observado e o contexto organizacional e sócio-político no qual está inserido.

Enfatizando a importância dos valores compartilhados dentro de uma empresa, Tamayo, Mendes e Paz (2000) creem que estes atuam como “mediadores nos conflitos”, pois essa unicidade comportamental favorece a constituição da identidade social da empresa, diferenciando-a das demais e garantindo sua sobrevivência.

Considerar que o objetivo das organizações é atender aos interesses de todos os *stakeholders*<sup>12</sup> e não só dos acionistas já é uma corrente filosófica consolidada e defendida por muitos autores. Entre eles, Freeman (1984), Donaldson e Preston (1995) e Moore (1999).

Neste sentido, uma organização que pretende ser sustentável deve buscar equilibrar as necessidades de todas as suas partes interessadas e buscar definir estratégias, que, durante o processo de tomada de decisão, possam atender aos interesses de todos os *stakeholders*. É preciso identificar quais *stakeholders* devem ser mais considerados e priorizados e em que tempo, para manter o equilíbrio de demandas e satisfações.

Definir, medir e monitorar os interesses dos *stakeholders*, associando-os a indicadores de desempenho da empresa a auxilia a desenvolver uma visão holística onde se torna possível identificar comportamentos e competências necessários para a construção de relacionamentos baseados na confiança mútua, favorecendo o crescimento e fortalecimento das chamadas redes de relacionamento com os *stakeholders*.

Elevar o padrão de excelência em gestão junto a todos os *stakeholders* ajudará a organização a reduzir os impactos da sua atividade, se antecipar a ameaças que possam surgir, e se manter sustentável em seu segmento. Neste processo de gestão, a disseminação dos valores organizacionais é fundamental para a sustentação dos relacionamentos entre grupos

---

<sup>12</sup> *Stakeholder* ou, em português, “parte interessada”, refere-se a todos os grupos de pessoas que possuam interesses, influenciam ou são influenciados por uma organização - por exemplo, clientes, colaboradores, investidores, fornecedores e comunidade, entre outros.

criando “modelos mentais semelhantes” e evitando percepções distintas de um dado problema interno. (TAMAYO, 1998).

Com base no exposto, trabalharemos os conceitos operacionais: de campo e habitus (BOURDIEU, 2001), globalização e modernidade (BAUMAN, 2010), necessidades econômicas e valores (HAYECK, TOMAYO, NOZIC, GOLVEIA, SHIWARTZ), grupos de interesse e rede de relacionamento com *stakeholders* (FREEMAN), gestão baseada em Valores (GARCIA E DOLAN), buscando para relacionar as modificações político-econômicas dos séculos XX e XXI à eficácia dos valores relacionados aos comportamentos sociais dentro das empresas.

Com a proposta teórico-metodológica apresentada, surgem as seguintes hipóteses como objeto de investigação: Os colaboradores percebem os valores da organização e elementos da cultura organizacional mesmo que estes não tenham sido declarados e expostos pela liderança? Os valores humanos dos líderes - CEO ou Dono da empresa - influenciam os valores, declarados ou implícitos, percebidos no ambiente das empresas e presentes em sua cultura organizacional? As empresas - onde os valores humanos dos líderes estão sendo percebidos pelos colaboradores como nobres, colaborativos e altruístas - possuem um desempenho superior em termos de longevidade? Essas são algumas das questões que esta proposta de estudo pretende elucidar como colaboração para o âmbito das ciências humanas aplicadas.

#### **4. PROPOSTA DE EQUACIONAMENTO DA ANÁLISE DO EMPÍRICO À LUZ DA METODOLOGIA ELEITA E CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICO-HISTÓRICA.**

Em 2015, o Brasil é palco de uma crise ética sem precedentes. Denúncias de corrupção envolvendo uma das maiores empresas brasileiras, a Petrobras, chama a atenção da população do mundo inteiro<sup>13</sup>. A cobrança por moralidade ultrapassa o âmbito da academia e dos grupos sociais de alto escalão intelectual, está presente em mesas de bares, redes sociais, bancos das praças. Talvez como nunca antes, é um tema amplamente presente e discutido no dia-a-dia das pessoas e empresas.

As questões éticas e comportamentos morais estão em xeque e constituem foco de diálogo da população: face-a-face ou virtualmente, pela internet ou por veículos de comunicação. Pessoas de distintos extratos sociais ecoam e fortalecem a comunicação em massa. Em meio a este contexto, a realidade das empresas brasileiras é turbulenta. A

---

13 <http://www.oabrs.org.br/noticias/artigo-vicepresidente-nacional-oab-claudio-lamachia-corrupcao-sem-precedentes/17432>

montanha-russa política e econômica<sup>14</sup> que desestabiliza muitas organizações também abre oportunidade para a inovação e o surgimento de novos mecanismos de gestão considerando o ser humano de forma integral.

No ambiente empresarial, os grupos são formados para atingir determinados objetivos. Pessoas se unem em grupos para dividir a tarefa, potencializar os ganhos e tornar a sua construção um processo de colaboração onde todos possam ganhar. Construir relações ganha-ganha é um caminho de sonho e grande desafio no mercado empresarial.

As relações de troca no contexto das empresas - seja fornecedor X comprador, vendedor X cliente, patrão X empregado - ainda parecem, aos olhos da realidade empírica, estar permeadas de exploração e unilateralismo de ganho. Onde valores baseados no instinto de sobrevivência, num contexto competitivo, estão fortemente presentes.

Os estudos e conhecimentos sobre os valores humanos e sua relação com os valores organizacionais são relativamente recentes. Desde 1960 encontram-se os primeiros registros acadêmicos e teóricos, bem como pesquisas empíricas. São vários estudos das ciências sociais que colaboram para o aprofundamento do tema. (TEIXEIRA, 2007)

Na Administração, chama-se de Gestão baseada em Valores (GARCIA E DOLAN, 2003) este campo que estuda e analisa a repercussão dos Valores Humanos, seu comportamento e decisões, dentro do ambiente organizacional.

É também tema de pesquisa da Gestão baseada em Valores, a construção dos Valores do coletivo. Os chamados Valores Organizacionais. A forma como os Valores Organizacionais são declarados e tratados por todos, sua comunicabilidade e presença nos rituais das organizações, fala muito das características, do jeito de ser, de uma empresa. (SORBARA JR, 2007)

Entender como os valores de líderes podem influenciar o processo de inspiração, permeação e consolidação de uma cultura organizacional particular e avaliar o resultado disso relacionado ao desempenho econômico das empresas ao longo do tempo é um dos fatores que irá possibilitar uma análise mais profunda dos resultados da Gestão baseada em Valores.

Avaliar se as decisões e comportamentos dos líderes estão alinhados com seus discursos e pensamentos é fundamental para levantar a crença e convicção dos componentes do grupo nesta liderança. Esta é uma questão ampla que necessita ser discutida em profundidade. Pesquisadores de distintas áreas das Ciências Sociais Aplicadas irão utilizar um conjunto de metodologias que permitirão aprofundar diversas análises sobre o contexto dos

---

14 <http://g1.globo.com/economia/noticia/2014/12/o-que-esperar-da-economia-em-2015.html>

Valores Humanas, Gestão Organizacional e a inter-relação entre Gestão baseada em Valores e Desempenho Econômico Organizacional.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cultura ocidental e cristã fez nascer um conjunto de valores que acabou por alcançar validade absoluta. A inviolabilidade da pessoa, seu auto-aprimoramento, a preservação e o aprimoramento do saber, o bem-estar material, a ordem jurídica, a participação na vida política – eis uma pequena mostra.

Ressaltando que essa cultura não o estabeleceu de modo abrupto, o prof. Miguel Reale (1980)<sup>15</sup> sustenta que a imagem definitiva do homem se localiza em seu futuro, apesar de condicionada por seu passado. Porque seus pensamentos esboçam ações que porventura venha a empreender no futuro, finaliza Reale, é nele que se delineiam suas virtualidades.

Daí o crescente interesse por pesquisas que estudam comportamentos concretos, que busca descobrir, por trás da complexidade das condutas e situações, seu significado mais elevado. A maioria das pessoas, especialmente as que ocupam posições mais baixas nas organizações, se considera capaz de resolver problemas, e até certo ponto o é. Avaliam determinada situação, dividem-na em partes, e tratam uma de cada vez. Mas à medida que sobem na organização e assumem um cargo importante, passam a lidar mais com dilemas do propriamente que com problemas.

Em geral, o planejamento nas organizações é feito com base na falsa ideia de que é possível prever o futuro. Como simplesmente não existe uma boa maneira de prever os acontecimentos futuros, não há de fato uma forma de planejá-los. Se realmente o planejamento é tão ineficaz, por que o fazemos?

O planejamento pode não ser eficaz na avaliação do futuro, mas pode ser uma boa maneira de avaliar o presente. Ele também indica os compromissos necessários, estabelece limites para que as possibilidades possam ser cuidadosamente avaliadas, simula cenários plausíveis, integra ideias e obriga as pessoas a pensar nas consequências, sobretudo põe a liderança em estado de alerta preventivo.

Os verdadeiros líderes são definidos pelos grupos a que servem e entendem as tarefas como sendo interdependentes dos grupos. Só obtêm sucesso porque definiram como seu papel despertar o conhecimento, as habilidades e a criatividade dos que compõem a organização. A liderança é a força mais poderosa do mundo. Para desempenhá-la, os líderes precisam ver a si

---

15 Reale, M., *O homem e seus horizontes*, São Paulo: Convívio, 1980, p. 36-7.

como instrumentos sensíveis, que medem situações e registram reações viscerais - normalmente ignoradas, merecem maior atenção.

Os líderes não podem perder de vista todos os fatores racionais que possibilitam a tomada de decisões acertadas. Enquanto dão atenção a reações viscerais, devem ao mesmo tempo estar atentos a informações objetivas que possam contradizê-las. Pode ser um dilema discernir o valor de cada uma.

Com uma educação bem dirigida, os líderes podem adquirir um melhor autoconhecimento, aprender com seus próprios estilos interpessoais, suas reações que afetam os outros, seus preconceitos e falta de visão. Com a educação vem um melhor entendimento do contexto no qual as decisões estão inseridas, uma melhor ideia do que é importante. É a educação que dá aos líderes novos rumos ao pensamento, novas perspectivas. Ela permite que eles compreendam a interconexão dos eventos, oferecendo os meios para que superem ideias convencionais - no mínimo para pensar estrategicamente.

Mudanças significativas nas organizações não começam quando as condições estão piores, mas só depois de as mesmas terem começado a ser aperfeiçoadas. Nos melhores contextos existem maiores inquietações e exigências por mudanças. A verdadeira criatividade, aquela que desencadeia mudanças inovadoras nas organizações, sempre transgride as regras. Embora gostem de pensar que estão organizadas para favorecer a criatividade, as grandes empresas que se consideram permanentes não podem incentivar atos criativos com a mesma intensidade que a pequena organização.

Micro e pequenas empresas são responsáveis hoje por mais de 50% dos empregos no Brasil<sup>16</sup>, a despeito do aumento do número de grandes conglomerados nos diversos setores da economia. Numa moderna sociedade organizada em rede, a capacidade de ampliação das conexões e, sobretudo, a qualidade delas, é vital para geração de novas oportunidades de negócios em geral.

O pequeno empreendedor de resto faz as coisas de forma mais intuitiva e menos elaborada, o que talvez configure uma grande fonte de valores utilizada como fator de influência do grupo. O presente estudo se propõe a investigar a ampla gama de possibilidades que tal realidade encerra.

## REFERÊNCIAS

BARBETTA, P.A. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**, Cap. 3. Ed. UFSC, 5ª Ed., 2002.

---

16 <http://economia.uol.com.br/noticias/infomoney/2013/01/22/micro-e-pequenas-empresas-empregam-52-dos-profissionais-formais-do-pais.htm>

- BAUMANN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Ed. Zahar, 2000.
- BAUMANN, Zygmunt. **A sociedade Individualizada**. Ed. Zahar. 2001.
- BOURDIEU, Pierre. **Langage et pouvoir symbolique**. Paris. Éditions du Seuil, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Questions de Sociologie**. Paris, Les Éditions de Minuit, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Raisons Pratiques – Sur la théorie de l’action**. Éditions du Seuil, 1994.
- BREWER, J.; HUNTER, A. **Foundations of multimethod research: synthesizing styles**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006.
- DANSEREAU, F. ; YAMMARINO, F. J. **Within and between analysis the varient paradigmas an underlying approach to theory building and testing**. In: KLEIN, K. J.; KOZLOWSKI, S.W. J. **Multilevel theory, research, and methods in organizations: foundations, extensions, and new directions**. São Francisco: Jossay-Bass, p. 425-466, 2000.
- DOLAN, S.L; GARCIA, S. **Gestão por Valores. Um guia corporativo para viver, manter-se vivo e ganhar a vida no século XXI**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee. **The stakeholders theory of the corporation: concepts, evidence and implications**. Academy of Management Review, Mississipi State, v.20, jan.1995.
- FREEMAN, R. E. **Stakeholder Theory of the morden corporation**. In: Hartman, Laura P. Perspectives in Bussiness Ethics. McGraw-Hill International Editions, 1997.
- FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman, 1984
- GARAPON, Antoine. **O juiz e a democracia. O guardião das promessas**. Rio de Janeiro. Ed. Revan, 2001
- GIDDENS, Anthony. **As consequências da modernidade**. 1999
- JODELET, Denise. **Représentations Sociales: un domaine en expansion**. In: JODELET, Denise Les Représentations Sociales (dir). Pág. 47 a 78. Paris, Presses Universitaires de France, 1989
- JACOMETTI, M. e ANDRADE, M. M. **Análise Crítica de Pesquisas em Administração sob a Perspectiva Multimétodos Multiníveis**. ANPAD, 2011.
- JOVCHELOVITCH, Sandra, **Vivendo a vida com os outros: intersubjetividade, espaço público e Representações Sociais** In: JOVCHELOVITCH, Sandra. GUARESCHI, Pedrinho. (orgs) Psicologia Social. Textos em Representações Sociais. pág. 63/88 Petrópolis, Ed. Vozes, 1995
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O conceito de Representações Sociais dentro da sociologia clássica**. In: JOVCHELOVITCH, Sandra. GUARESCHI, Pedrinho. (orgs) Psicologia Social. Textos em Representações Sociais. pág. 89 – 117 Petrópolis, Ed. Vozes, 1995
- MOORE, Geoff. **Tinged shareholders theory: or what’s so special about stakeholders? Business Ethics: a European Review**, v.8, n.2, p. 117 -127, dez. 1999.
- MOSCOVICI, Serge. **Des représentations collectives aux représentations sociales: éléments pour une histoire**. In: JODELET, Denise Les Représentations Sociales (dir). págs. 79/103. Paris, Presses Universitaires de France. 1989.
- OLIVEIRA, Denize Cristina de. CAMPOS, Pedro Humberto Faria. (org). **Representações sociais – uma teoria sem fronteiras**. Rio de Janeiro. Ed. Museu da República. 2005.

- OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. **Inventário de perfis de valores organizacionais**. Revista de Administração da USP, São Paulo, v.39, n° 2, abr./jun., 2004.
- SANTOS, Boaventura de Sousa. **A crítica da razão indolente contra o desperdício da experiência**. São Paulo. Ed. Cortez, 2000
- NOZICK, Robert. **Anarquia, Estado e Utopia**. Ed. Zahar., Rio de Janeiro. 1974
- PORTO, J. B. **Validação do PVQ** (Portrait Values Questionnaire)
- ROS, Maria. **Psicologia Social dos Valores: Uma Perspectiva Histórica**. In GOUVEIA, Valdiney Velôso (org.); ROS, Maria (org.). Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados. São Paulo: SENAC São Paulo, 2006.
- SCHWARTZ, Shalom. **Validade e Aplicabilidade da Teoria de Valores**. In TAMAYO, A; PORTO, J. B. Valores e Comportamento nas Organizações. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.
- SCHWARTZ, Shalom. **Valores Humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural**. In TAMAYO, A; PORTO, J. B. Valores e Comportamento nas Organizações. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.
- SCHWARTZ, Shalom et al. **Extending the Cross-Cultural Validity of the Theory of Basic Human Values with a Different Method of Measurement**. Journal of Cross-Cultural Psychology, Western Washington University, v. 32 n. 5, set, 2001.
- SORBARA JR, A. **Gestão Baseada em Valores: o papel dos valores nas organizações, síntese e análise de três metodologias de implementação de gestão baseada em valores** - São Paulo: FGV, 2004.
- TAMAYO, A. **Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional**. In TAMAYO, A; PORTO, J. B. Valores e Comportamento nas Organizações. Rio de Janeiro: Vozes, 2005
- TAMAYO, Álvaro.; GONDIM, M. G. C. **Escala de Valores Organizacionais**. Revista de Administração da USP, São Paulo, v. 31, n° 2, p. 62-72, 1996.
- TAMAYO, A.; MENDES, A. M. ; PAZ, Maria das Graças T da. **Inventário de valores organizacionais**. Estudos de Psicologia, Natal - RN, v. 5, n° 2, p. 289-315, 2000.
- TEIXEIRA, M. L. M. et all. **Paralelismo Entre Valores Pessoais e Valores Organizacionais: Um estudo comparativo entre empresas**. Revista Jovens Pesquisadores, 2007.